

STAMMDATENPROJEKTE ERFOLGREICH ABWICKELN

In der letzten Ausgabe unserer Kundenzeitschrift wurden sowohl allgemeine Informationen zum Thema Stammdatenmanagement (MDM) beschrieben als auch die Motivation und der Mehrwert, diesem Thema nun Zeit zu widmen. Da Effizienz im Detail anfängt, geben wir Ihnen nun anhand unserer langjährigen Erfahrung nützliche Tipps, wie Sie ein Stammdatenprojekt erfolgreich initialisieren und realisieren können.



DIE INDIKATOREN BEACHTEN

Viele Unternehmen denken nicht unbedingt an Stammdatenmanagement (MDM), wenn sich Herausforderungen beim Erbringen des Tagesgeschäfts ergeben. Dabei liegen die Ursachen für die Probleme zumeist weiter vorn im Geschäftsprozess und nicht dort, wo die Probleme transparent werden. Bei folgenden Problemstellungen sollten Sie Ihre Stammdatenqualität und -prozesse unter die Lupe nehmen:

- Die „Time to market“ dauert zu lange, folglich können neue Produkte dem Markt nicht schnell genug kommuniziert und angeboten werden. Es stellen sich Wettbewerbsnachteile ein.
- Hohe Aufwände entstehen aufgrund ungenügender oder unbekannter Datenqualität und die IT-Kosten steigen bei der Bereinigung und Absicherung der Informationen.
- Das Tagesgeschäft leidet, da Rollout- und Einführungszeiten etwa von ERP-Systemen deutlich zu lange dauern und Ressourcen binden.
- Fehler im Tagesgeschäft häufen sich, da die Usability von Systemen und Prozessen, welche Stammdaten verwenden, nicht gegeben ist.
- Geschäftspartner lassen sich kaum in eigene Unternehmensprozesse einbinden, weil diese oft andere Begrifflichkeiten verwenden und Informationen in anderer Granularität oder Darstellung vorhalten.
- Zukäufe verursachen lange Störungen des Tagesgeschäfts, da dieses nun unter dem Informationswildwuchs unterschiedlicher Datensilos leidet.
- Informationsquellen wie unternehmensweite Informationssysteme, BI-Systeme oder eine ITIL-konforme CMDB

liefern unbefriedigende Ergebnisse, da die zugrunde liegenden Daten qualitativ nicht sauber sind.

- Transparenz und Messbarkeit über die Stammdatenprozesse sind nicht gewährleistet, da das Stammdatenmanagement nicht nachhaltig implementiert ist.

DEN KURS FESTLEGEN

Da sich Stammdaten auf sämtliche Abläufe und Geschäftsprozesse eines Unternehmens auswirken, ist deren organisatorische Handhabung besonders erfolgskritisch. Dabei ergibt sich ein gewisses Spannungsfeld zwischen den operativen und strategischen Zielsetzungen bei der Umsetzung einer Stammdateninitiative. Zum einen existiert die strategische Vision eines einzigen richtigen und unternehmensweit gültigen Ansatzes für ein MDM. Zum anderen nimmt die Komplexität eines strikt einheitlichen Lösungsansatzes, besonders bei international tätigen Unternehmen, aufgrund verschiedener Branchenaktivitäten mit ihren lokalen und fachlichen Besonderheiten sowie divergierender kurzfristiger Zielsetzungen verschiedener operativer Einheiten deutlich zu. Hier gilt es eine vernünftige Strategie mit einheitlichen Vorgaben aufzusetzen und dennoch die notwendige Flexibilität zu erhalten.

DAS TOOL WÄHLEN

Zur Unterstützung eines Stammdatenmanagements gehört auch eine MDM-Software. Damit Sie die richtige Software für genau Ihre Bedürfnisse finden, ist ein individuell gewichteter Kriterienkatalog unverzichtbar. Wichtige Kriterien umfassen:

- Flexibilität des Datenmodells
- Schnittstellen, Webservicefähigkeit, APIs
- Data-Quality-Funktionen
- Skalierbarkeit und Performance
- Transport, Change Management und Betriebsaufwände
- Change Tracking und Versionierung
- Workflowfunktionalität und Oberflächen
- Lizenzkosten

Die Erwartungshaltung, eine MDM-Software einzukaufen, zu installieren und damit die Probleme zu beheben, führt oft zum größten Problem: zu einem gescheiterten Projekt. Nach unserer Erfahrung geraten die Faktoren Mensch und Prozess in einem Stammdatenprojekt sehr häufig in Vergessenheit. Schaffen Sie daher flächendeckend ein Bewusstsein für ein Stammdatenmanagement im Unternehmen. Nur wenn ein Mitarbeiter in der Produktentwicklung um die Bedeutung seiner Produktdateneingaben weiß, ist er auch bereit, die benötigte Qualität zu liefern und die definierten Prozesse zu leben.

Im Folgenden wird deshalb auf wesentliche zu berücksichtigende Faktoren eingegangen, die den Unterschied zwischen einem erfolglosen und einem nachhaltigen MDM-Projekt ausmachen.

DAS PROJEKT PLANEN

1. Lebensraum für Stammdatenmanagement schaffen

Beginnen Sie mit einer ausführlichen Stakeholderanalyse und identifizieren Sie früh die betroffenen Abteilungen und Schlüsselfiguren. Da sich Stammdaten überall auswirken, fassen Sie den Kreis groß genug. Überzeugen Sie die Entscheider von den Mehrwerten und motivieren Sie sie. Dies gelingt am einfachsten, wenn Sie die Notwendigkeit des Projekts vermitteln und identifizierte aktuelle Schwachstellen und Lösungen benennen. Eruiieren Sie Synergieeffekte, um den obigen Personenkreis zu vervollständigen. So sollten etwa BI- oder BPM-Verantwortliche schnell den Mehrwert erkennen und ihre Unterstützung zusagen. Hieraus lässt sich eine gemeinsame IT-Strategie ableiten. Schaf-



fen Sie anschließend die organisatorischen Rahmenbedingungen in einem angemessenen Verhältnis zu Ihrem Unternehmen. Sollten Sie in mehreren Branchen tätig sein und übergreifende Stammdaten vorfinden, so könnte dies ein Indiz für eine Stammdatenstelle in einer Matrixorganisation sein. Regeln Sie die Zuständigkeiten und bemühen Sie sich rechtzeitig um eine geeignete Kommunikationspolitik. Stammdatenmanagement muss gelebt werden, auch wenn dies nach einer Phrase klingt.

2. Controlling ermöglichen

Machen Sie messbar, was zu messen ist. Ist etwa „Time to market“ ein Treiber für Ihre MDM-Initiative, so ermitteln Sie die großen Zeitfresser und stellen Sie hierfür geeignete KPIs auf. Sorgen Sie dafür, dass diese in den Prozessen berücksichtigt werden, um klare Aussagen zur Effizienz treffen zu können. MDM kostet Geld und ohne eine vernünftige ROI-Betrachtung dürfte es schwer für Sie werden, dieses zu bekommen. Machen Sie sich auch Gedanken über Servicevereinbarungen und definieren Sie beizeiten vernünftige SLAs. So bekommen Sie eine Verbindlichkeit und haben später messbare Kriterien für den Betrieb und den Support.

3. Systeme und Datenflüsse identifizieren

Betrachten Sie alle relevanten Systeme, die Stammdaten liefern oder empfangen, und bilden Sie eine vernünftige Schnittmenge der Daten, die Sie im MDM-System halten müssen. Klären Sie möglichst bald die Begrifflichkeiten, nicht immer versteht

jeder dasselbe unter einem realen Objekt wie etwa einer „Komponente“.

4. Start simple – keep it simple

Sie können nicht alle Stammdatenobjekte und Stammdatenprobleme in einem Big-Bang-Ansatz lösen. Dazu ist das Thema zu verzahnt im Unternehmen. Planen Sie zuerst die Quick Wins und verschaffen Sie sich in gekapselten und beherrschbaren Teiletappen das Vertrauen Ihrer Stakeholder. Hierzu gehören auch ein gutes Change Management und eine ehrliche Kommunikation. Besonders wichtig ist hier, sowohl bei der Toolauswahl als auch bei Ihrer Planung auf eine Erweiterbarkeit des Szenarios zu achten. Sie dürfen keine extremen Mehrkosten generieren durch die Unterteilung des Gesamtumfangs Ihrer MDM-Initiative.

5. Risiken identifizieren und minimieren

Als besonders erfolgskritisch gelten Datenqualität, unterschätzte Komplexität gewisser Teilbereiche, etwa die Nummernkreisgenerierung, und schwer erkennbare Sonderfälle (vor allem bei internationalen Projekten mit anderen Regeln und unbekannten Dritten).

6. Projektauftrag klar formulieren

Letztendlich sollten Sie, besonders wenn Sie externe Unternehmen zur Realisierung hinzuziehen, klar formulieren, an welchen Kriterien Sie unbedingt festhalten wollen. Halten Sie auch fest, wie Sie diese messen und ab welchem Grad Sie diese als erfüllt ansehen. Obwohl es sich hier um ein Grundprinzip im Projektmanagement handelt, wird es gerade bei Stammdatenprojekten immer wieder unzureichend berücksichtigt.

DAS PROJEKT DURCHFÜHREN

7. Infrastruktur und Applikationen

Sorgen Sie dafür, dass die Infrastruktur ausreichend für den jeweiligen Zweck dimensioniert ist. Bereits im Testsystem kann eine zu geringe Performance die Anwender verärgern und deren Unterstützung kosten. Setzen Sie nur dann neueste Releases oder Patches ein, wenn es sich absolut nicht vermeiden lässt. Achten Sie

ferner darauf, die gleichen Versionsstände auf Test-, Entwicklungs- und Produktionsumgebung zu haben, damit Sie keine unnötigen Fehlerquellen erzeugen. Stellen Sie sicher, dass die Zielsysteme die empfangenen Daten auch korrekt verbuchen und diese nicht überschreiben dürfen. Kritisch sind hier Berechtigungen und deren Konfiguration. Verwenden Sie bevorzugt zukunftssträchtige Technologien, die Sie kennen und für die ausreichend Know-how zur Verfügung steht.

8. Achten Sie auf den richtigen Ressourcenmix

Sie sollten externe Berater und Mitarbeiter aus den Fachbereichen und der IT eng zusammenarbeiten lassen. Machen Sie sich nicht abhängig von einzelnen Köpfen, denn wenn die entsprechende Person ausfällt, können Sie den Verlust nur schwer kompensieren.

9. Widmen Sie den Schnittstellen viel Zeit

Sie können so gut planen, wie Sie wollen: Hier wird transparent, ob Sie alles einbezogen haben. Unterschätzen Sie diese Arbeitspakete also nicht, erfahrungsgemäß muss hier viel nachgebessert werden. Ist noch eine Middleware involviert, kommen erhöhte Testaufwände zum Tragen. Besonders im Auge zu behalten ist die Schnittstelle Mensch. Achten Sie auf die Einhaltung geplanter Koordinationen.

10. Vorsicht, Falle: Testdaten

Bei den Testdaten sollten Sie nicht die Entwickler in die Verantwortung nehmen, sondern die Fachbereiche und Berater. Sie liefern reale Daten, reale Datenvolumen und auch die unangenehmen Sonderfälle. Bleiben diese unberücksichtigt, kann ein Projekt schnell kippen.

DAS PROJEKT IN DEN BETRIEB FÜHREN

11. MDM-Projekte produktiv setzen

Organisatorisch kann je nach MDM-Initiative ein größerer Umbruch in den Geschäftsabläufen vollzogen worden sein. So ändern sich führende Systeme und Zuständigkeiten, die Pflege und Verwendung der Stammdaten vollziehen sich anders als

zuvor. Hier wird deutlich, ob Sie die Stakeholder wirklich abgeholt haben. Nicht nur die Poweruser, die eng mit dem System arbeiten, sondern auch Endanwender, welche etwa auf Prozesse auf Stammdaten und deren Qualität Einfluss nehmen, sollten frühzeitig informiert und geschult werden. Das gilt in erster Linie für die Basis, die Support bei technischen Problemen geben muss, vor allem wenn externe Berater nicht mehr vor Ort sind. Achten Sie bei der initialen Datenbefüllung darauf, dass Sie den aktuellsten Stand der Produktivdaten verwenden und Personen beteiligt sind, welche die Datenqualität erneut nach dem Laden beurteilen können. Hier auftretende Fehler würden, wenn auch unwahrscheinlich, sonst lange unbemerkt bleiben.

12. Das Stammdatenmanagement im Betrieb halten

Achten Sie besonders am Anfang darauf, dass neue Prozesse eingehalten und nicht umgangen werden. Gruppieren Sie notwendige Änderungen sinnvoll und bringen Sie diese in geplanten Releaseständen von der Entwicklungsumgebung in die Produktivumgebung. Dabei sollte die Basis regelmäßig prüfen, ob Patches der Software eine Verbesserung bringen oder nicht notwendig sind. Messen Sie nach den zuvor definierten KPIs die Effektivität der MDM-Initiative, um zu steuern und zu berichten. Prüfen Sie ferner definierte SLAs dahin gehend, ob sie den Betrieb auch ausreichend sicherstellen.

Holger Feigenbutz,
Business Development Manager ■

